

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma

BisnesAkademia

2013

Pirjo Yli-Ikkela

PROJEKTI JA SEN HALLINTA

Case: Projektiopas. Projektin hallinnan 10+ askelta.



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Pirjo Yli-Ikkelä

PROJEKTI JA SEN HALLINTA CASE: PROJEKTIOPAS. PROJEKTIN HALLINNAN 10+ ASKELTA.

Tämän opinnäytetyön toiminnallisena päätavoitteena oli laatia käytännön projektinhallinnan opas, eräänlainen projektinhallinnan käsikirja, projektitoita tekevien ammattikorkeakouluopiskelijoiden, sekä nuorten että aikuisopiskelijoiden, käyttöön. Tämän lisäksi tavoitteena oli vastata projektityöhön ja projektinhallintaan liittyviin peruskysymyksiin, kuten miksi projekteja yleensä perustetaan ja mihin niitä tarvitaan, mitä hyötyä projektimuotoisesta työskentelystä on tai miksi projekteja on tarpeen hallita jollain menetelmällä.

Työn teoriaosuudessa käsitellään projektien ja projektinhallinnan teoriaa, kuten projektiorganisaation ja aikataulujen merkitystä sekä asiakkuutta ja kustannuksia. On tärkeää ymmärtää, minkälainen organisaatio juuri omalle projektille on paras mahdollinen, sekä myös aikataulujen ja kustannusten vaikutus on merkittävä projektin menestymiselle. Hyvä ja riittävä dokumentointi sekä järkevät roolit ja vastuut ovat onnistuneen projektin kulmakiviä. Teoriaosuuden viimeisessä kappaleessa esitellään ehkä tylsimpiä, mutta erittäin tärkeitä projektin hallintaan ja sen koko elinkaareen liittyviä toimia: riskianalyysia, ohjausryhmää ja oppimisen prosessointia. Nämä kolme asiaa koetaan usein hieman vaivalloisiksi tai jopa turhiksi rasitteiksi projektissa, mutta kokemusten karttuessa mm. oppimisen prosessointia, lessons learned, opitaan käyttämään tehokkaasti hyväksi uusia projekteja tehtäessä.

Tutkimusmetodi työssä on kvalitatiivinen pyrkimyksenä antaa kokonaisvaltainen ja selkeä ymmärrys projektityöskentelyn eri vaiheista ja niiden vaikutuksesta toinen toisiinsa. Työn tutkimusosuudessa esitellään Gantt-projektinhallintamenetelmä yhtenä varsin käyttökelpoisena ja melko yksinkertaisena apuvälineenä hallita projektia ja tuottaa projektissa tarvittava dokumentaatio.

Tutkimuksen mukaan projektiosaamista on hyvä harjoitella kouluympäristössä työelämän tarpeita varten, ja projektinhallinnan opas, Projektiopas, nähtiin hyväksi lähteeksi löytää tietoa ja käytännön neuvoja oman projektin työstämiseen. Yksinkertaisissa ja helpoissa töissä projektinhallinnan byrokratia nähtiin jossain määrin turhana, mutta mitä laajempia kokonaisuuksia projekti pitää sisällään, sitä tärkeämmäksi osaaminen projektinhallinnan kaikilla osa-alueilla nähtiin.

ASIASANAT:

Dokumentointi, projektinhallinta, projektityö, riskianalyysi.

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree Programme in Business | BusinessAcademy

November 2013 | Total number of pages 24

Jaana Kallio-Gerlander

Pirjo Yli-Ikkela

A PROJECT AND HOW TO MANAGE IT CASE: PROJECT GUIDE. 10+ STEPS FOR PROJECT MANAGEMENT.

The purpose of this thesis was to create a Quick Guide for Project Management to be used by students, young and adults, in Turku University of Applied Sciences. Additionally the purpose and target was to answer project management and project work related basic questions, like why projects overall exist and what is the purpose of project work, what benefits one can see in project work and why projects need to be managed with some kind of a tool or a method.

The theoretical part of the thesis handles the theory of projects and project management, such as the importance of project organization, time schedules, the customer and costs. It is very important to understand what kind of organization fits best to a project, as well as what is the impact of schedules and costs to the success of a project. Good and sufficient documentation as well as reasonable roles and responsibilities are the corner stones for a project. In the last section of the theory part maybe the most boring, but on the other hand very important topics related to project management and its lifecycle are handled: risk analysis, steering group and lessons learned. These three topics are often perceived laborious or even unnecessary actions but when more learning happens and more experiences are gained e.g. lessons learned is used very effectively in new projects to avoid old mistakes.

The research method used is qualitative with aim to give a comprehensive and clear understanding of different stages in project work and how they influence each other. In the research part of the work Gantt method is introduced as one of the most useful and simple tool to manage a project and generate the needed documentation.

Based on the results of this research project work knowledge or know-how is seen beneficial to be practiced in a school environment before entering working life. The created Project Management Quick Guide was considered a good source to find information and practical advice from. In simple and easy projects a very bureaucratic way to manage a project was seen pointless but the wider and more challenging a project was the more important project management know-how was seen on all areas.

KEYWORDS:

Document, project management, project work, risk analysis.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 MIKÄ JA MITÄ ON PROJEKTI	8
2.1 Miksi projekti?	8
2.2 Asiakkuus ja dokumentointi	9
2.3 Kuka tekee?	10
2.4 Kustannukset, aika ja laajuus	12
2.5 Riskianalyysi, lessons learned, ohjausryhmä	12
3 TUTKIMUKSEN MÄÄRITTELY JA METODI	15
3.1 Projektioppaan ideointi ja kokoaminen	15
3.2 Projektioppaan suunniteltu käyttö projektityössä	16
3.3 Projektinhallinta Gantt-kaaviolla	17
4 CASE: PROJEKTIOPAS. PROJEKTIN HALLINNAN 10+ ASKELTA.	19
5 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	21
5.1 Oppilaiden palaute	21
5.2 Oppiminen ja ohjaaminen	22
6 LOPUKSI	23
LÄHTEET	24

LIITTEET

Liite 1. Projektiopas. Projektin hallinnan 10+ askelta.

KUVAT

Kuva 1. Esimerkki osaamismatriisista.	11
Kuva 2. Projektiopas. Projektin hallinnan 10+ askelta.	19

KUVIOT

Kuvio 1. Projektikolmio. (Chatfield & Johnson 2001, 3).	12
Kuvio 2. Nelikenttäanalyysi riskien tunnistamiseen ja arviointiin.	13
Kuvio 3. Gantt-kaaviolla tehty projektisuunnitelma.	17

1 JOHDANTO

Mikä on projekti? Miksi projekteja tehdään? Miten projekti eroaa tavallisesta työstä ja kuka projekteja tekee? Mitä on projektinhallinta, mihin sitä tarvitaan? Näitä kysymyksiä pohdin ja näihin pyrin antamaan vastauksia tässä opinnäytetyössäni.

Projektiksi voidaan nimittää melkein mitä tahansa työtä tai työsuoritusta, jonka halutaan valmistuvan tietyn aikataulun mukaisesti, ennakkoon sovitun budjetin puitteissa ja suoritettavan nimettyjen henkilöiden toimesta. Projekti voi olla pieni tai suuri, sillä voi olla aliprojekteja ja se voi kestää jopa vuosia. Yhteistä ja kaikille projekteille ominaista on kuitenkin niiden ainutkertaisuus ja väliaikaisuus sekä tarkasti määritelty, jotain lisäarvoa antava päämäärä. Juuri ainutkertaisuus ja väliaikaisuus erottavat projektin muunlaisesta tavasta tehdä työtä, esimerkiksi tuotantoprosessista, toimistotyöstä tai maanviljelyksestä. Tosin näissäkin töissä voi helposti ajatella töitä projekteina; vuodenkulku jakaa maanviljelijän työt kevä-, kesä-, ja syystöihin, jotka aloitetaan ja lopetetaan tiettyinä aikoina, joihin käytetään tiettyjä koneita ja joiden on määrä valmistua ennakkoon ajatellun aikataulun ja suunnitelman mukaisesti. Projektilla on aina alku, loppu ja päämäärä. (Patel 2008, 1.)

Ammattikorkeakoulussa oppiminen on suunniteltu ja rakennettu paljolti oikean tekemisen ympärille. Opiskelijat tekevät, useimmiten maksavan asiakkaan toimeksiannosta, töitä, joiden sujuva ja tuloksekas suorittaminen vaatii projektiajattelua ja – osaamista. Projekteiksi kutsutut työt ovat useimmiten aivan tavallisia asiakkaan ja tekijän, myyjän ja ostajan, välisiä toimeksiantoja eli töitä, mutta joiden suorittamista projektiosaaminen suuresti helpottaa ja myös varmentaa hyvää lopputulosta. Etenkin hieman laajempien töiden tekemisessä kurinalaisuudesta, systemaattisesta etenemisestä ja tarkasta organisoitumisesta on apua. Juuri tätä on projektinhallinta ja sen menetelmät.

Tässä opinnäytetyössäni, jonka toiminnallisena tavoitteena ja lopputuotteena on opiskelijoiden käyttöön tarkoitettu käytännön projektinhallinnan opas, projektin

hallinta ja itse projektityöskentelyn käsittely on rajattu yhden pääprojektin työstämiseen. Projektihallinnan työkaluna esittelen, esimerkiksi Excel-ohjelmalla toteutettavan, Gantt-projektinhallintamenetelmän, joka on helppokäyttöinen, mutta kuitenkin riittävän monipuolinen täyttääkseen esimerkiksi juuri ammattikorkeakoulussa tyypillisten projektien onnistuneen suorittamisen ja tarvittavan dokumentoinnin vaatimukset.

Esittelin opinnäytetyöni toiminnallisen osan, projektinhallinnan oppaan (liite 1), Turun Ammattikorkeakoulun BisnesAkademia-opiskelijoille, joiden palautteen ja kommenttien perusteella olen pohtinut ja vetänyt johtopäätöksiä projektinhallinnan oppaan tarpeellisuudesta ja käytettävyydestä ammattikorkeakouluympäristössä.

2 MIKÄ JA MITÄ ON PROJEKTI

Projektien tekeminen ja niiden hallinta ei ole mikään uusi tai epätavallinen asia, vaan jopa jo pyramidit rakennettiin projektitöinä, joilla oli päämäärä, aikataulu, budjetti ja resurssit. Vaikka projektien päämäärät tai esimerkiksi resurssit voivat olla hyvin erilaisia, pääpiirteittäin kaikki projektit muistuttavat toisiaan, ja kaikkia projekteja voidaan hallita suurin piirtein samanlaisilla menetelmillä. Nykyyhteiskuntaa voidaan oikeastaan nimittää projektiyhteiskunnaksi, niin yleistä projektityöskentely on. Projektimuotoinen työskentely on todettu tehokkaaksi ja varsin joustavaksi tavaksi hoitaa joitain tehtäviä pysyvän ja usein melko jäykän organisaatorakenteen sisällä tai rinnalla. Varsinkin satunnaiset erityistehtävät tai aika ajoin tarpeelliset kehitystehtävät ja ongelmien ratkaisut pystytään rajaamaan projektityön sisälle, ja näin suorittamaan työrupeama hallitusti ja hyvin tuloksin. (Kettunen 2009, 15; Richman 2002, 4-5; Ruuska 2007, 11–13.)

2.1 Miksi projekti?

Projekti perustetaan, kun esimerkiksi halutaan kehittää jotakin tavanomaisesta työstä, perustoiminnasta tai jatkuvan toiminnan prosessista poikkeavaa uutta toimintaa, mikä vaatii erityisosaamista, sisältää huomattavia riskejä tai vaatii erityisiä resursseja ilman, että organisaation normaali työ häiriintyy tai estyy. Monet nykyajan yritykset toimivat jatkuvasti projekteja tekemällä. Voidaan sanoa jopa, että näiden yritysten koko toimintaprosessi muodostuu projekteista. (Richman 2002, 18; Ruuska 2007, 26–28.) Hyvänä esimerkkinä tällaisesta yrityksen toimintamuodosta ovat ammattikorkeakoulun BisnesAkatemian osuuskunnat, joissa asiakkaiden toimeksiantojen pohjalta tehtävät projektit muodostavat osuuskuntien toimintaperiaatteen.

Projektin perustamista puoltaa ehdottomasti sen väliaikaisuus ja tilapäisyys. Työn valmistuttua projektin organisaatio palaa omaan perustehtäväänsä tai mahdollisesti aloittaa jälleen uuden projektin. Projektin aikataulu ja työn kuormitus voidaan suunnitella etukäteen ja näin pitää yrityksen henkilöresurssit ja pe-

rustehtävien suorittaminen hallinnassa. Useiden projektien samanaikainen suorittaminenkin onnistuu, kunhan suunnittelu hoidetaan huolellisesti. Projektin hyvä valmistelu onkin elinehto onnistuneelle lopputulokselle. Systemaattinen ja tarkoituksenmukainen suunnittelu ennen varsinaisen työn aloitusta auttaa selkiyttämään paitsi varsinaista päämäärää myös esimerkiksi tarvittavien resurssien tai rahan määrää sekä aikataulua. Suunnittelun pitää kuitenkin olla dynaamista: tilanteiden tai asioiden muuttuessa suunnitelmia pitää pystyä muuttamaan ja muokkaamaan vastaamaan uutta tilannetta tai tarvetta (Ruuska 2007, 175–177). Projektisuunnitelman tekoon kannattaa varata riittävästi aikaa, jotta kaikki tärkeät yksityiskohdat tulee huomioitua. Mitä tarkempi suunnitelma, sitä helpompaa projekti on suorittaa ja sitä onnistuneempi yleensä lopputulos on. Malleja ja neuvoja projektisuunnitelman laatimiseen ja sisältöön löytää helposti alan kirjallisuudesta tai esimerkiksi internetistä.

2.2 Asiakkuus ja dokumentointi

Jokaisella projektilla on asiakas, sisäinen tai ulkoinen toimeksiantaja, joka määrittelee projektin tarpeen ja jolle työn lopputulos aikanaan luovutetaan. Ruuska (2007) toteaa kirjassaan osuvasti ”projekti on tilaustyö, mitä vaativampi asiakas, sitä laadukkaampi lopputulos”. Tilaaja-toimittaja-suhde on syytä rakentaa huolellisesti, koska asiakas kuitenkin määrittelee, mitä se projektilta haluaa ja lopulta myös arvioi, vastasiko lopputulos tilausta. Tilaajan asemaa maksavana asiakkaana ei ole myöskään syytä vähätellä, vaan kuten jo aikaisemmin todettiin, monen yrityksen koko toiminta perustuu pelkästään asiakkaiden tilaamien projektien suorittamiseen. Asiakas asettaa projektin laadullisen sisällön tavoitteen luonnollisesti mahdollisimman korkealle, mutta vaativa asiakas useimmiten myös osaa määritellä haluamansa tuotteen tai palvelun tarkasti, mikä taas helpottaa projektin suunnittelua ja toteutusta. (Ruuska 2007, 162–173.)

Asiakkuuden myötä myös projektin dokumentointi tulee erityisen tärkeäksi. On tärkeää molemmin puolin tietää mitä on sovittu, jotta projektin päämäärä, aikataulu ja kustannukset osataan asettaa oikein. Kirjalliset dokumentit sovituista

asioista ovat projektin henkivakuutus, mikäli ajaudutaan esimerkiksi riitatilanteeseen. (Kettunen 2009, 36–39.) Toinen projektille hyvin tärkeä toimenpide hoitaa sekä asiakkuutta että projektia itseään on sisäisten ja ulkoisten katselmointien järjestäminen. Kuten aikaisemmin jo on todettu, projektin suunnittelun pitää olla dynaamista, jotta lopputuloksesta muodostuu todella asiakkaan tarpeiden mukainen. Projektin katselmointi, jossa projektin senhetkinen tilanne ja lähitulevaisuuden eteneminen esitellään toimeksiantajalle, on erinomaisen hyvä tapa varmistaa, että molemmilla osapuolilla on samanlainen ymmärrys projektin sisällöstä. Näin projekti voi turvallisesti jatkaa työtään ja myös toimeksiantaja vakuuttuu tilaamansa tuotteen laadusta ja lopputuloksesta. (Ruuska 2007, 162–163.)

2.3 Kuka tekee?

Projekteissa tehtävä työ useimmiten poikkeaa työntekijöiden normaalista jokapäiväisestä työstä, mikä toisaalta on motivoivaa, mutta toisaalta saattaa olla kuluttavaa ja raskasta. Hyvän lopputuloksen varmistamiseksi työlle pitää löytää kuitenkin parhaat tekijät. Parhaiden tekijöiden löytäminen ei ole aina helppoa eikä mahdollistakaan, sillä useimmiten juuri nämä ihmiset ovat haluttuja ja tarpeellisia joko omassa perustehtävässään tai muissa projekteissa. Hallittuja kompromisseja on pystyttävä tekemään, jotta päästään parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. (Kettunen 2009, 129–134; Richman 2002, 200–213.)

Projekti voidaan resursoida monella tavalla. Asiantuntijoita ja muita osaajia tarvitaan usein oman perusorganisaation ulkopuoleltakin. Projektiorganisaation ja normaalin linjaorganisaation välinen suhde on hyvä selvittää heti projektin aloituksen yhteydessä, jotta väärinkäsityksiltä ja esimerkiksi valta- ja vastuukysymyksiltä vältytään. Joka tapauksessa tilapäisesti juuri kyseiseen projektiin koottu ryhmä, joko organisaation sisältä tai ulkopuolelta, on useimmiten paras ratkaisu. Tilapäisen projektiryhmän kokoamisella projektin ajaksi muusta organisaatiosta erilliseksi yksiköksi on hyvä tapa paitsi hyödyntää asiantuntijuuksia, myös saada ryhmä motivoituneeksi omaan uuteen tehtäväänsä. Ihmisten omien

ammatti-identiteettien ja erityisosaamisten hyödyntäminen on viisasta ja projektin kannalta arvokasta. Osaamismatriisin (kuva 1) laatiminen projektin henkilöstä ja heidän taidoistaan on helppo ja nopea tapa aloittaa roolien ja vastuiden suunnittelu. (Kettunen 2009, 129–130; Richman 2002, 213–214.)

Projekti XXX

Jäsenet ja erityisosaaminen

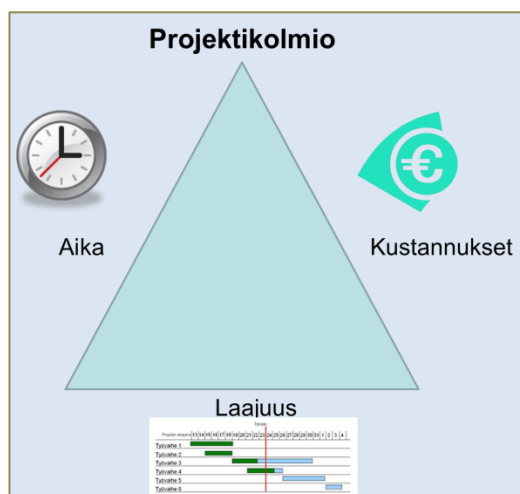
Projektipäällikkö	Jäsen 1	Jäsen 2	Jäsen 3	Jäsen 4	Jäsen 5
excel & ppt kommunikointi sosiaaliset taidot	graafinen suunn. visuaalisuus kommunikointi	word & teksit visuaalisuus kommunikointi kontaktit	valokuvaus kuvankäsittely tekniikka	kuvankäsittely nettisivutekniikka tekniikka	kuvankäsittely nettisivutekniikka excel & ppt
johtajatyyppe	sosiaaliset taidot	sosiaaliset taidot	nörtti	nörtti	nörtti

Kuva 1. Esimerkki osaamismatriisista.

Projektin organisaatio saattaa olla hyvinkin yksinkertainen ja pieni, jossain tapauksissa projektipäällikkö saattaa olla muodostaa jopa yksin koko projektin henkilöstön. Useimmissa tapauksissa kuitenkin projektin organisaatioksi muodostuu projektipäällikön lisäksi useamman henkilön joukko asiantuntijoita ja tekijöitä. Huomattavasti projektiorganisaation kokoa tärkeämpi seikka on huomioida tekijöiden osaaminen, motivaation lisäksi. Projekti ei etene tehokkaasti eikä saavuta toivottua lopputulosta, mikäli tekijöiden tai asiantuntijoiden osaaminen ja taidot eivät ole tehtävään vaaditulla tasolla. Oppimissuunnitelma on mahdollista tehdä, kuten usein juuri kouluympäristöissä tehdäänkin, mutta projektin aikataulu ja työn vaativuuden taso asettavat melko jyrkät reunaehdot täysin uusien asioiden opettelulle ilman, että lopputuloksen laatua uhataan. Jokainen projekti kuitenkin opettaa tekijöitään. Projektin jäsenillä on mahdollisuus opettaa ja tukea toisen toisiaan, ja näin mahdollistaa vaatimusten mukainen lopputulos alun puutteellisista osaamisvarannoista huolimatta. (Kettunen 2009, 129–130, 146–153; Richman 2002, 213–214; Ruuska 2007, 70–74.)

2.4 Kustannukset, aika ja laajuus

Kustannukset, aika ja laajuus määrittävät projektin ja muodostavat ns. projektikolmion (kuvio 1) toteavat Chatfield & Johnson (2001). Nämä kolme määrettä muodostavat usein myös osan projektin onnistumista arvioivista mittareista. Jokaisella projektilla on jokin aikataulu tai aikaraja, jonka mukaan projektissa tehtävä työ pitää suorittaa ja valmistua. Projektin kustannuksia ovat kaikki ne resurssit, joita projektin tekeminen vaatii: henkilöiden palkat tai muut rahalliset korvaukset, laitteet, materiaalit ym. Ajan ja kustannusten hallinta ovat projektinhallinnan kulmakivet, joiden pettäminen aiheuttaa projektin epäonnistumisen ainakin jossain mielessä. Projektin laajuus on myös tärkeää ymmärtää, onko projekti vain selkeästi yksi työ vai liittyykö siihen esimerkiksi alihankittavia osia tai jopa muita ali- tai sisarprojekteja. (Chatfield & Johnson 2001, 3; Patel 2008, 5-6, 156; Richman 2002, 70.)



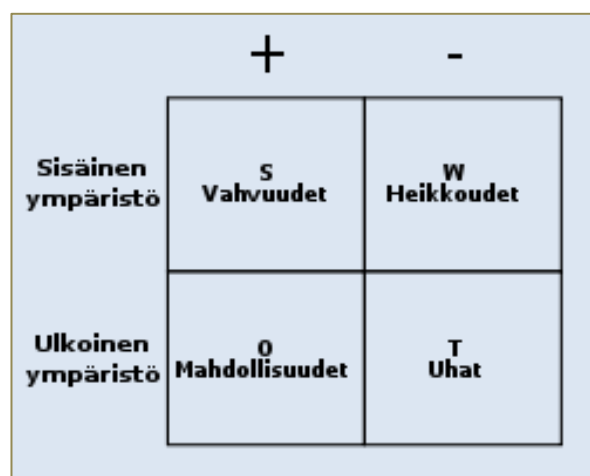
Kuvio 1. Projektikolmio. (Chatfield & Johnson 2001, 3).

2.5 Riskianalyysi, lessons learned, ohjausryhmä

Menestyksekkään projektin yksi tärkeimpiä ominaisuuksia on yksinkertaisuus. Tässä yhteydessä yksinkertaisuus ei tarkoita samaa kuin helppous, vaan sitä,

että toimiakseen tehokkaasti, projektin päämäärä, roolit ja vastuut sekä ulkoinen ja sisäinen kommunikaatio pitää pystyä hoitamaan selkeästi ja sujuvasti, siis yksinkertaisesti. Tehtävä ei ole aina helppo, mutta ajan, rahan ja laadukkaan lopputuloksen yhtäaikaista hallintaa on usein juuri se perimmäinen syy, miksi projektityö nähdään parhaaksi tavaksi hallita näitä vaikeita asioita ja monimutkaisia kokonaisuuksia. (Berkun 2006, 4, 14; Patel 2008, 252–253; Ruuska 2007, 13.)

Jokaisen projektin toteuttamiseen sisältyy riskejä. Jotta projekti ei kaatuisi ensimmäisen riskin toteuduttua, on uhat tai heikkoudet syytä tunnistaa ja yrittää ennakoida heti projektin alussa. Aikainen tunnistaminen auttaa valmistautumaan riskin toteutumiseen ja kannustaa realistisen ja toteuttamiskelpoisen varasuunnitelman tekemiseen. Riskianalyysin tekemistä helpottaa yksinkertainen nelikenttäanalyysi (kuvio 2), jonka avulla projektin ongelmat voidaan luokitella esimerkiksi kokonsa tai toteutumisennusteensa perusteella. Niinkin yksinkertaiset asiat, kuin ihmisten loma-ajat tai satunnaiset sairastumiset voivat helposti romuttaa projektin aikataulun ja koko projektin toteutumisen. Edellisten projektien tuoma kokemus ja oppi, lessons learned, on arvokasta tietoa uutta projektia aloitettaessa. Lyhytkin summaus projektin kulusta auttaa ymmärtämään, mitä seuraavissa uusissa projekteissa kannattaa välttää tai varoa ja millaiset toimintamallit ovat tehokkaita ja vievät hyvään lopputulokseen. (Berkun 2006, 37–50; Patel 2008, 156, 314.)



Kuvio 2. Nelikenttäanalyysi riskien tunnistamiseen ja arviointiin.

Dynaaminen projektisuunnittelu astuu jälleen kuvaan myös riskianalyysia tehdessä. Projektin etenemisen myötä osa riskeistä poistuu, muuttaa olemustaan ja myös uusia riskejä syntyy. Pitämällä projektisuunnitelma ajan tasalla, myös riskien näkyvyys ja hallinta helpottuvat. (Ruuska 2007, 162–163.)

Projekti tarvitsee toimiakseen ohjausryhmän tai johtoryhmän. Ohjaus- tai johtoryhmässä tulee aina olla sekä ostajan ja toimittajan edustajat että projektin päällikkö. Ohjausryhmän tehtävänä on valvoa projektin valmistumista ja tehdä päätöksiä mahdollisista muutoksista projektiin. Ohjausryhmän ei tarvitse olla suuri, minimissään molempien osapuolien edustajat sekä projektipäällikkö. Projektipäällikkö raportoi ohjausryhmälle. Projektin kannalta ohjaus- tai johtoryhmän olemassaolo on hyödyllistä, ja projektin kannattaakin opetella hyödyntämään tehokkaasti ja aktiivisesti ohjausryhmänsä päätäntävaltaa ja ohjausta kohti toivottua lopputulosta ja päämäärää. (Kettunen 2009, 146–147, 168; Ruuska 2007, 144–150.)

3 TUTKIMUKSEN MÄÄRITTELY JA METODI

Koska yksi ammattikorkeakoulussa toteutettavista opetus- ja oppimismenetelmistä on projektitöiden tekeminen, nähtiin opiskelijoiden käyttöön tarkoitetun projektintekijän käsikirjamaisen, quick guide -tyyppisen oppaan olevan tarpeen. Tämä tarve antoi viitekehyksen tutkimuksen määritelmälle sekä tuki päätöstä tutkimusongelman metodista. Työssä päädyttiin kvalitatiiviseen, havainnointiin perustuvaan tutkimusmetodiin, jonka perustana olivat sekä teoreettinen tieto että empiiriset havainnot ja kokemukset ammattikorkeakouluympäristössä, sekä keskustelut ja pohdinnat ammattikorkeakoulun osuuskuntien projektitiimeissä.

Tutkimuksen ensimmäinen vaihe toteutettiin keskusteluilla projektinhallinnan oppaan tarpeellisuudesta ja mahdollisesta sisällön rakenteesta. Jälkimmäinen osuus tutkimuksesta suoritettiin valmiin projektioppaan keskustelevalle esittelyllä kohdejoukoksi valituille ammattikorkeakoulun oppilaille ja heidän ohjaajalleen. Tutkimus on rajattu yhden pääprojektin hallintaan.

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkitystä pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja todellisesti. Tyypillistä kvalitatiiviselle tutkimukselle on myös, että kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, kuten tämän tutkimuksen kohdalla joukoksi valikoitiin ammattikorkeakoulun opiskelijoita. (Hirsjärvi ym. 2009, 160–165.)

3.1 Projektioppaan ideointi ja kokoaminen

Projektioppaan (liite 1) ideointi lähti liikkeelle todetusta tarpeesta saada opiskelijoiden käyttöön jonkinlainen käytännön opas, joka kertoisi lyhyesti ja ytimekkäästi mitä projektityö sisältää ja vaatii. Tärkeimmiksi kriteereiksi oppaalle muodostuivat sen nopea ja näppärä käytettävyys sekä konkreettisen hyöty sen käyttäjille. Projektinhallinnasta on tuotettu sivukaupalla kirjallisuutta, jonka käytettävyys varsinaisena käytännön työkaluna ei kuitenkaan ole paras mahdollinen ainakaan aloittelevalle projektintekijälle.

Jotta käsikirjamainen opas todella olisi käyttökelpoinen ja tarkoituksenmukainen, kaikille projektinhallinnan tärkeimmille aiheille on varattu vain yksi sivu. Tarkoitus on, että oppilaat voivat projektin alkaessa ottaa oppaan avukseen, ja askel askeleelta, kymmenellä askeleella kaiken kaikkiaan, edetä projektissaan turvallisesti niin, että ainakin kaikkein tärkeimmät asiat tulee hoidettua. Kokeusten karttuessa myös ymmärrys projektien tekemisestä lisääntyy ja laajenee, ja opasta onkin helppo täydentää omilla kokemuksillaan tai soveltaa yhä vaativampien ja monimuotoisempien töiden hallitsemiseksi.

3.2 Projektioppaan käyttö projektityössä

Projektinhallinnan opas (liite 1) on suunniteltu käytettäväksi muistilistana ja käsikirjamaisena etenemisohjeena läpi koko projektin elinkaaren. Kirjasta voi helposti ja nopeasti tarkistaa, onko kaikki tärkeimmät asiat muistettu hoitaa tai saattaa työn alle. Alihankintaa tai muuta varsinaisen projektiorganisaation ulkopuolella tehtävää työtä tai sen organisointia ja hallintaa ei oppaassa käsitellä. Tosin omaksuttuaan projektinhallinnan peruseriaatteet ja –toiminnot projektin vetäjän tai jäsenen on helppo laajentaa osaamistaan vaikka kuinka laajan kokonaisuuden hallintaan.

Koska kirjallisen dokumentoinnin laatiminen ja ylläpito koetaan projektissa usein jossain määrin työlääksi, sen kokoaminen jää valitettavan usein jopa vaarallisen puutteelliseksi. Kuten aikaisemmin jo projektin teoriaosuutta käsiteltäessä on todettu, projektissa laaditut dokumentit ovat tarpeen varsinkin silloin, kun ajautaan riitatilanteeseen toimeksiantajan kanssa. Käsikirjassa annetaan malli helpon ja nopean, mutta riittävän dokumentoinnin laatimisesta Gantt-projektinhallintamenetelmällä. Projektiopas sisältää myös muutamia Excel-ohjelmalla toteutettuja tärkeimpiä projektin dokumenttimalleja, joita ainakin aloittelevat projektintekijät voivat hyödyntää ja saada ideoita oman projektinsa työstämiseen.

toisaalta nämä samat vahvuudet saattavat monimutkaisissa projekteissa kääntyä myös rajoitteiksi. Suurissa ja laajoissa projekteissa projektihallintaohjelmat, esimerkiksi Microsoft Project -ohjelma, ovat ammattimaisempia kuin Excel-ohjelmalla toteutettu Gantt-kaavio, mutta nämä monimutkaisemmat projektinhallintamenetelmät ja ohjelmat vaativat tietysti myös rahallisia investointeja sekä varsinkin perehtymistä ja osaamista työkalun tai ohjelman käyttöön. Gantt-kaavio tosin on rakennettu Microsoft Project – ohjelmankin sisälle, mutta ohjelman tekniikka mahdollistaa monia toiminnallisia ominaisuuksia Gantt-kaavion käytölle ja muokkaamiselle, sekä eri lähteistä saatavien muiden tietojen monipuolisen yhdistelyn. (Chatfield & Johnson 2001, 217–220; Patel 2008, 3-4; Richman 2002, 180–184.)

4 CASE: PROJEKTIOPAS. PROJEKTIN HALLINNAN 10+ ASKELTA.

Projektiopas (liite 1) on kymmen askeleen pikaopas projektinhallintaan (kuva 2). Opas on suunniteltu siten, että tärkeimmät projektinhallinnassa tarvittavat toimenpiteet on listattu oppaan etusivulla olevaan hakemistoon. Opas käsittelee jokaista toimenpidettä yhden sivun verran. Tämä siksi, että ensinnäkin oppaan sivumäärä pysyy pienenä, mikä säilyttää oppaan käsikirjamaisena, mutta toisaalta myös siksi, että toimenpidelista olisi kompakti; ei pikkuviilauksia ja poikkeuksen poikkeuksia, vaan vain tärkeimmät asiat. Projektioppaan tarkoitus on antaa valmiudet projektinhallinnan perustoimille, luoda ikään kuin luuranko, jonka varaan kokemusten ja osaamisen karttuessa oppilaiden on luontevaa rakentaa laajempaa osaamista, ja näin luoda lihat luurangon päälle.

Opas etenee lyhyestä projektin teoriasta kronologisesti ja loogisesti projektin aloituksesta sen päätökseen (kuva 2). Sivujen otsikot on yritetty luoda kuvaaviksi niin, että käyttäjän on helppo löytää tarvitsemansa tieto, ja vaikka laatia ensimmäisen projektipalaverin asialista otsikoiden mukaisesti. Gantt-kaavion käytöstä ja luonnista on annettu lyhyt ohje oppaassa, sekä kuvitteellisesta projektista on mallina mm. projektisuunnitelma, katselmointien action-lista ja erityisosaamismatriisi.

Projektin hallinnan 10+ askelta

- 1: Mikä on projekti
- 2: Miten aloitetaan
- 3: Nimetään projektipäällikkö
- 4: Projektisuunnitelman tekeminen
- 5: Työt projektissa
- 6: Projektin jäsenten nimeäminen
- 7: Katselmoinnit ja seuranta
- 8: Dokumentointi
- 9: Projektin lopetus
- 10: Mitä jos jokin menee pieleen
- + GANTT-projektinhallintamenetelmä
- + Juridiikkaa tarjouksesta ja sopimuksesta

Kuva 2. Projektiopas. Projektin hallinnan 10+ askelta.

Oppaan antamilla ohjeilla projektin pitäisi pysyä hallinnassa kymmenellä askeleella, mutta aina hyvätkään suunnitelmat eivät syystä tai toisesta toteudu. Mahdollista epäonnistumista varten oppaassa on viimeisenä 10. askel. ”Mitä, jos jokin menee pieleen” -osassa ei anneta yleispätevää ohjetta miten projektin epäonnistuminen estetään tai korjataan, vaan muistutetaan projektin jäseniä huomioimaan ja arvioimaan riskit jo projektin alkumetreillä tai tilanteen mukaan jopa myös sopimuksessa toimeksiantajan kanssa.

Koska tiedonsaanti on nykyään helppoa esimerkiksi internetin välityksellä, ei projektioppaaseen ole sisällytetty varsinaisia asiakirjamalleja, mutta oppaan viimeisille sivuille on liitetty muutamia tarjousten ja sopimusten laatimiseen liittyviä käyttökelpoisia ohjeita ja neuvoja mm. Kilpailu- ja kuluttajaviraston ja Asianajoliiton internetsivuilta. Sopimukset ovat tekniseltä rakenteeltaan yleensä melko samankaltaisia, mutta sisällön sanamuodot ja varsinaiset ehdot ovat tietysti projektikohtaisia. Oppaan viimeisillä sivuilla on myös hieman lakitekstiä. On tärkeää tietää, että tarjoukset ja sopimukset ovat juridisesti molempia osapuolia sitovia asiakirjoja.

5 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Jokainen projekti opettaa tekijöitään ja uutta projektia aloitettaessa vanhat opit ja kokemukset ovat kullanarvoisia. Asioiden kirjaaminen ylös auttaa luomaan käsityksen projektin kulusta, vastaan tulleista ongelmista ja niistä selviytymisestä. Projektin johtamista tai jäsenenä olemista kannattaa ehdottomasti kokeilla, pienin askelin kokemusta ja osaamista karttuu. Kuten todettu, projektityöskentelyltä voi tuskin välttyä nykypäivän työelämässä, ja se, että omaa valmiudet johonkin projektin rooliin, edesauttaa ja helpottaa varmasti menestystä työuralla.

Projektinhallinnan teorian opettelu, esimerkiksi ammattikorkeakoulun oppilaille esittelemäni Projektioppaan kymmenen askeleen avulla, näyttäisi olevan hyvä lähtökohta lähteä työstämään projektia. Mitä käytännönläheisempi ja tutumpi työ on tekeillä, sitä vähemmän byrokraattinen projektinhallinta nähdään tarpeelliseksi. Mutta sen mukaa, kun rahasummat kasvavat, halutaan vaativampia projekteja ja yhä useampia henkilöitä tarvitaan tekijöiksi, kaikki projektinhallinnan elementit nähdään tarpeellisiksi.

5.1 Oppilaiden palaute

Pienet ja helpot työt eivät vaadi erityistä organisoitumista eikä asioiden dokumentointikaan vaikuta järin tarpeelliselta. Homma hanskassa! Paitsi kun jälkikäteen miettii, niin usein on käynyt ilmiömäinen tuuri, on löytynyt ymmärtäväinen asiakas tai muuten vaan työt ovat sattuneet menemään hyvin ilman sen suurempia suunnitelmia tai analyysseja. Tämänsuuntaisia kommentteja annettiin keskusteluissa projektinhallinnan tarpeellisuudesta projekteja aloittelevien sekä nuoriso- että aikuisopiskelijoiden kanssa. Totta on, että usein asiat vaan tuppaaavat järjestymään, vieläpä hyvin. Keskusteluissa kävi kuitenkin myös ilmi, että muutaman projektin kokemuksen myötä ja monimutkaisempia projekteja tehtäessä myös projektinhallinta ainakin jossain muodossa alkaa yhä enemmän kiinnostaa ja se koetaan tärkeäksi, jopa välttämättömäksi toimeksi, jotta 'homma pysyy hanskassa'. Ymmärretään, että esimerkiksi hieman ylimääräistä mie-

tintää vaativat riskianalyysin ja varasuunnitelman laatimiset voivat pelastaa koko projektin.

Palkkioiden, esimerkiksi voiton, jakaminen projektin jäsenten kesken oli herättänyt keskusteluja opiskelijoiden keskuudessa, joten selkeä projektin organisointuminen sekä roolien ja vastuiden jakaminen nähtiin hyväksi. Myös kouluympäristössä tärkeän opintopisteiden muodostumisen ymmärrettiin kytkeytyvän työpanokseen ja vastuuseen projektissa. Tämä näytti olevan asia, joka ei ollut ai-
van selvää oppilaille projektien aloitusvaiheessa, mutta mikä selvästi lisäsi kiinnostusta ja motivaatiota osallistua ja ottaa itselleen haasteellisiakin tehtäviä tulevissa projektissa.

5.2 Oppiminen ja ohjaaminen

Varsinkin nuorilla opiskelijoilla, joilla ei vielä ole monipuolista kokemusta työelämästä tai joilla ei toistaiseksi ole ollut vakinaista työpaikkaa, jo projektityö itsessään kuulostaa vieraalta. Toisaalta myös aikuisopiskelijoiden joukossakin näyttäisi olevan useita henkilöitä, jotka eivät työssään ole osallistuneet projekteihin eikä projektityöskentely näin ollen ole heille lainkaan tuttua. Projektien tekeminen on kuitenkin uusi oppimistapa ja -menetelmä ammattikorkeakoulussa. Opiskelijat myyvät tuotteita tai palveluita useimmiten osuuskuntamuotoisen yrityksen kautta, ja toimeksiannot suoritetaan projektimuotoisina. Tämä oppimistapa on oiva menetelmä valmistaa ja valmentaa opiskelijoita työelämään ja opettaa heille suhteellisen yksinkertaisen tavan menestyksekkäästi hallita melkein mitä tahansa työtä tai suoritusta, mikset jopa omaa opintosuunnitelmaansa.

Opettajien, ohjaajien ja muiden kokemusta ja näkemystä omaavien henkilöiden, kuten esimerkiksi jo pidemmälle edistyneiden opiskelijoiden, roolia projektityön katselmoijina ja asiantuntijajäsenenä ei voi liiaksi arvostaa. Tämä vaatii aitoa kiinnostusta ja sitoutumista hieman eri tavalla kuin esimerkiksi koulun perusopetus, mutta saattaa olla jopa elinehto ylipäättään projektin läpiviemiselle, varsinkin mikäli projektisuunnitelmaan sisältyy oppimis- tai kouluttautumissuunnitelmia.

6 LOPUKSI

Oma henkilökohtainen kiinnostukseni hallittua projektityöskentelyä kohtaan yhdistettynä useiden vuosien kokemuksiini työelämässä tukivat opinnäytetyöni aiheen valintaa. Myöskään vastaavanlaista käytännön projektinhallinnan opasta ei näyttäisi olevan tarjolla kirjastoiden tai ammattikorkeakoulun opetusmateriaalin valikoimissa, joten toivon, että kirjanen helpottaa sekä nuoria että aikuisia selviytymään ensimmäisistä projekteistaan kunnialla ja kannustaa heitä rohkeasti ottamaan haasteellisiakin tehtäviä itselleen. Omaksuttuaan projektinhallinnan idean oppaan avulla on helppo laajentaa osaamistaan yhä vaativampiin ja monimuotoisempiin töihin.

Työstäessäni projektinhallinnan opasta huomasin miten vaikeaa oli päättää ja vetää rajat vain kaikkein tärkeimpien projektinhallinnan aiheiden ja asioiden listaukseksi oppaaseen, muuten sivumäärä olisi lisääntynyt helposti kaksinkertaiseksi ja oppaan käsikarjaidea olisi jäänyt toteutumatta. Uskon kuitenkin, ja toivon, että tutkimukseni ja laatimani projektinhallinnan opas tuovat rohkeutta ja uuttakin näkökulmaa projektien onnistuneeseen suorittamiseen paitsi tulevaisuudessa käsikirjaa käyttäville opiskelijoille, myös itselleni. Onnistunut lopputulos kannustaa tekijöitä uusiin haasteisiin ja antaa rohkeutta ottaa yhä vaativampia tehtäviä itselleen.

Sanoisin, että melkein kaiken voi projektoida, nopeasti ruutupaperilla tai lähes täydellisesti esimerkiksi Gantt-menetelmällä.

LÄHTEET

Berkun, S. 2006. Projektinhallinnan taito. Suom. Holttinen, J. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Chatfield, C. & Johnson, T. 2001. Microsoft Project 2000 Trainer. Suom. Avoin yhtiö Kuumaa: Kivivalli, A. & Kivivalli, L. Helsinki: Oy Edita Ab.

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Kettunen, S. 2009. Onnistu projektissa. Juva: WS Bookwell Oy.

Patel, V. 2008. Project Management. Jaipur, India: Oxford Book Co.

Richman, L. 2002. Project Management Step-by-Step. New York, USA: AMACOM Books.

Ruuska, K. 2007. Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Projektiopas.

Projektin hallinnan 10+ askelta.

- 1: Mikä on projekti
 - 2: Miten aloitetaan
 - 3: Nimetään projektipäällikkö
 - 4: Projektisuunnitelman tekeminen
 - 5: Työt projektissa
 - 6: Projektin jäsenten nimeäminen
 - 7: Katselmoinnit ja seuranta
 - 8: Dokumentointi
 - 9: Projektin lopetus
 - 10: Mitä jos jokin menee pieleen
- + GANTT-projektinhallintamenetelmä
 - + Juridiikkaa tarjouksesta ja sopimuksesta

1: Mikä on projekti. Mikä on hanke.

1. Projektin suomenkielinen synonyymi on hanke.
2. Projekti on työ, jolla on alku ja loppu.
3. Projektilla on päämäärä, nimetyt jäsenet ja budjetti.
4. Projektilla on toimeksiantaja/ostaja ja aikataulu.
5. Hanke on usein useasta projektista koostuva kokonaisuus, mutta myös yksittäistä projektia voidaan kutsua hankkeeksi.
6. Projekti tai hanke voi olla mikä tahansa työ, tehtävä tai urakka, joka halutaan toteuttaa hallitusti omalla budjetillaan, omilla henkilöresursseillaan ja tietyn aikatavoitteen sisällä.
7. Projektia ja hanketta hallinnoidaan jollakin menetelmällä (esim. GANTT-kaavioilla, MS Project-ohjelmalla tms.), jonka avulla projektin kulkua voidaan seurata ja jonka avulla voidaan helposti tuottaa projektin hallinnassa tarvittava dokumentointi.

2: Miten aloitetaan

1. Pyydetään toimeksiantajalta kirjallinen tarjouspyyntö ostettavasta työstä.
2. Sovitaan toimeksiantajan kanssa tapaaminen, jossa selvitetään yksityiskohtaisesti työn sisältö, mahdolliset rajoitteet, aikataulu sekä muut yksityiskohdat ja ehdot.
3. Hankitaan sitoutuneet, motivoituneet ja osaavat tai realistisesti oppimishaluiset tekijät.
4. Sovitaan työn tekijät, hinta ja aikataulu sisäisesti.
5. Lähetetään tarjous, jossa työn sisältö, hinnat (+alv), aikataulu ja mahdolliset muut ehdot ilmoitetaan toimeksiantajalle.
6. Laaditaan ja allekirjoitetaan tarjouksen mukainen sopimus toimeksiantajan kanssa.
7. Kirjallinen tarjous on myyjää juridisesti sitova asiakirja.
8. Ostajan on hyväksyttävä tarjous määräaikaan mennessä.
9. Sopimus on juridisesti molempia osapuolia sitova asiakirja.

3: Nimetään projektipäällikkö

Projektipäällikkö on projektin pomo, jonka vastuulla on, että projekti täyttää vaatimukset ja etenee suunnitelman mukaisesti.

Projektipäällikön tehtäviä ovat mm:

1. Johtaa projektia ja sen jäseniä.
2. Kommunikointi toimeksiantajan ja projektin välillä.
3. Kommunikointi ja informointi projektin sisällä.
4. Projektisuunnitelman työstäminen ja laatiminen: *työt, aika, resurssit, raha.*
5. Projektin jäsenten nimeäminen ja erityisosaamisten selvittäminen.
6. Sisäisten katselmointien järjestäminen: *säännöllinen tilannekatsaus, kuka on tehnyt ja mitä, ollaanko aikataulussa, onko osaaminen vaaditulla tasolla, onko resursointi kohdallaan, onko päätettäviä asioita jne.*
7. Ulkoisten katselmointien järjestäminen toimeksiantajan kanssa: *esim. mahdolliset projektin osahyväksynät, jotta projekti voi edetä turvallisesti.*
8. Dokumentoida projektin asiat ja sopimukset.
9. Projektipäällikkö raportoi toimeksiantajalle.

4: Projektisuunnitelman tekeminen

Projektisuunnitelman tarkoitus on selvittää mahdollisimman tarkasti mitä projektin on tarkoitus saavuttaa, millä aikataululla ja millä resursseilla. Projektisuunnitelman työstämiseen osallistuu koko projektin väki kukin omilla asiantuntijuuksillaan.

Projektisuunnitelman laadinnassa selvittävät asiat:

1. Kuka on projektin toimeksiantaja tai ostaja?
2. Mitä projektissa pitää tehdä?
3. Millä aikataululla töiden pitää valmistua?
4. Roolit ja vastuut: kuka tekee ja mitä kukin tekee?
5. Osaamisen ja oppimistarpeen selvitys: onko projektilla realistinen mahdollisuus onnistua?
6. Tarvitaanko rahaa ja/tai työvälineitä?
7. Tarvitaanko alihankintaa tai muuta ulkopuolista työpanosta?
8. Miten projektin kulkua seurataan?
9. Päätetään tarkistuspisteet ja katselmoinnit?
10. Selvitetään rajoitteet ja laki?
11. Selvitetään ja tiedostetaan riskit?
12. Selvitetään mistä saadaan apua ja tukea, jos tarvitaan?

5: Tehtävät projektissa

1. Projektisuunnitelman mukaisesti projektityö jaetaan osa-alueisiin, jotka resursoidaan sitoutuneilla projektin jäsenillä.
2. Tehtävät jaetaan jäsenille projektin tarpeen, aikataulun ja osaamisen tai oppimissuunnitelman mukaisesti.
3. Jäsenten vahvuudet ja erityisosaamiset kannattaa hyödyntää.
4. Pientä pelivaraa kannattaa suunnitelmissa pitää, harvoin kaikki menee ”kuin elokuvissa”.
5. Riskit pitää tiedostaa ja tunnistaa heti alussa, ja mahdollisesti ottaa huomioon jo sopimusta laadittaessa.
6. Projektin jäsenten työkuormituksissa tai osaamisessa saattaa tulla yllätyksiä, joten töiden uudelleenjakoon tai aikataulutukseen pitää varautua.
7. ”Kaveria ei jätetä” eli projektin väki on kollektiivisesti vastuussa projektin etenemisestä ja lopputuloksesta, ja tarvittaessa auttaa toinen toistaan.

6: Projektin jäsenten nimeäminen

1. Projektin tehtävien pitää olla riittävän konkreettisella tasolla määritettyjä, jotta oikeanlaiset henkilöt voidaan löytää.
2. Projektin jäsenet sitoutuvat projektiin, sen vaatimuksiin ja aikatauluihin.
3. Projektin jäsenet hyväksyvät projektin organisaation sekä roolit ja vastuut ja toimivat tehtyjen päätösten mukaisesti.
4. Projektin jäsenille jaetaan mahdollisimman tarkasti määritellyt tehtävät aikatauluineen. Projektin aikana tehtävien uudelleenmäärittely tai vastuiden jako saattaa olla tarpeen.
5. Osaaminen ja taidot pitää olla kunkin omalla alueella kohdallaan tai realistinen kouluttautumissuunnitelma aikatauluineen pitää olla selvillä.
6. Projektin jäsenten erityisosaamisia tai muita henkilökohtaisia vahvuuksia kannattaa hyödyntää.
7. Ajankäyttö varsinaisen työn tekemiseen ja dead linet pitää ymmärtää ja mahdollistaa.
8. Projektin jäsenet raportoivat projektipäällikölle.

7: Sisäinen katselmointi ja ohjausryhmä

1. Kaikkia projektin töitä katselmoidaan säännöllisesti projektisuunnitelman mukaisesti, jotta mahdolliset riskit tunnistetaan tai esim. työn laatuvaatimukset voidaan varmentaa.
2. Sisäiseen katselmointiin osallistuvat kaikki projektin jäsenet ja kukin jäsen esittelee oman työnsä.
3. Jäsenet saavat ja antavat työsuorituksista rakentavaa palautetta.
4. Sisäistä katselmointia voidaan hyödyntää myös esim. yhteiseen ideointiin tai ongelman ratkaisuun.
5. Sisäiset katselmoinnit aikataulutetaan ainakin alustavasti jo projektisuunnitelman yhteydessä.
6. Projektille voidaan nimetä ohjausryhmä, steering group, joka katselee projektin sisältöä ja antaa palautetta ja ohjeita.
7. Ohjausryhmä ohjaa projektia kohti oikeaa päämäärää.
8. Ohjausryhmän jäsenet eivät ole projektin varsinaisia jäseniä vaan ulkopuolisia asiantuntijoita tai esim. toisen osuuskunnan jäseniä.
9. Myös opettajakunnasta on hyvä pyytää jäseniä ohjausryhmään, varsinkin mikäli projektin toteutus sisältää oppimissuunnitelman.

8: Dokumentointi: kirjaa ylös sovitut asiat

Dokumentointi on projektin asioiden ja päätösten kirjaamista esim. excel-, ppt- tai word-tiedostolle.

1. Projektin tekemiset ja sopimukset, usein myös keskustelut, pitää kirjoittaa muistiin, jotta varmennetaan, että molemmat osapuolet ovat ymmärtäneet asiat samalla tavalla eikä väärinkäsityksiä pääse syntymään. Tämä koskee sekä projektin sisäistä että ulkoista päätöksentekoa ja kommunikointia.
2. Toimeksiantajan katselmoinnit dokumentoidaan ja jaetaan molemmille osapuolille, jotta projekti voi turvallisesti jatkaa työtään.
3. Dokumentointi kannattaa pitää ajan tasalla ja vastuuhenkilö pitää nimetä, esim. projektipäällikkö.
4. Dokumenttien ei tarvitse olla lomakemallien mukaisia, vaan lyhyitä muistioita, joista käy ilmi mitä on sovittu, milloin ja kenen toimesta.
5. Dokumentit arkistoidaan mahdollista myöhempää tarvetta varten, esim. mikäli ajaututaan riitatilanteeseen toimeksiantajan kanssa.

9: Miten lopetetaan?

1. Projekti päätetään, kun työ on valmis ja toimeksiantajan kanssa sovittu päämäärä on saavutettu.
2. Projektin päätös todetaan yhdessä toimeksiantajan kanssa: sovittu projektin työ on suoritettu ja annettu toimeksiantajan käyttöön.
3. Toimeksiantajaa laskutetaan sopimuksen mukaisesti.
4. Projektista laaditaan loppuraportti, jossa analysoidaan projektin ja lopputuloksen onnistuminen (Lessons Learned), jotta kokemuksia voidaan hyödyntää seuraavissa projekteissa.
5. Projektipäällikkö vapauttaa projektin jäsenet tehtävistään.
6. Pidetään onnistuneen projektin lopettajaiset.

10: Mitä, jos jokin menee pieleen?

- + Projekti voidaan joutua myös lopettamaan ennen kuin projektin on saavuttanut lopputuloksen, mikäli esim. projektin jäsenten osaaminen ei olekaan tarvittavalla tasolla eikä tukea tai uusia resursseja ole saatavilla.
- + Riskit on syytä ottaa huomioon riskikartoituksessa jo projektia aloitettaessa ja huomioida mm. kirjoitettaessa sopimusta toimeksiantajan kanssa.
- + Toimeksiantajan katselmoinnit turvaavat jatkon.
- + Sopimus on juridinen asiakirja, joka sitoo molempia osapuolia.
- + Mahdolliset korvausvelvoitteet tai muut uhat sekä lakiasiat kannattaa myös selvittää jo sopimusta laadittaessa.

Projektin tiedot ja sisältö

Projekti XXX

Projektin tiedot ja sisältö

Omistaja	Osuuskunta X
Projektipäällikkö	X X
Toimeksiantaja	Oy Firma Ab
Yhteyshenkilö	Y Y
Tarjouspvm	1.9.2013
Sopimuspvm	1.10.2013
Aloituspvm	2.10.2013
Eräpäivä	23.12.2013
Projektin sisältö (kuten sopimuksessa)	Oy Firma Ab:n kotisivujen teko sekä esitelehtisen laatiminen ja painatus. Oy Firma Ab toimittaa itse kuvamateriaalia. Henkilökuvaukset ja tarvittavat lisäkuvat tehdään projektin toimesta.
Katselmoinnit	Järjestetään kolmen viikon välein. Osuuskunta lähettää kutsut. Oy Firma Ab:n markkinointipäällikkö ja toinen henkilö osallistuvat.

Projektin jäsenten nimeäminen, erityisosaaminen ja persoonallisuus

Projekti XXX

Jäsenet ja erityisosaaminen

Projektipäällikkö	Jäsen 1	Jäsen 2	Jäsen 3	Jäsen 4	Jäsen 5
excel & ppt kommunikointi sosiaaliset taidot	graafinen suunn. visuaalisuus kommunikointi	word & teksit visuaalisuus kommunikointi kontaktit	valokuvaus kuvankäsittely tekniikka	kuvankäsittely nettisivutekniikka tekniikka	kuvankäsittely nettisivutekniikka excel & ppt
johtajatyyppe	sosiaaliset taidot	sosiaaliset taidot	nörtti	nörtti	nörtti

Sisäisten ja ulkoisten katselmointien dokumentointi

Projekti XXX

Katselmoinnit ja actionit

Pvm	Aihe	Projektipää	Jäsen 1	Jäsen 2	Jäsen 3	Jäsen 4	Jäsen 5
2.10.2013	Projektin aloitus	hanki fläppi ja tussit	nettisivuideoita		GIMP-valmius	kuvia näytille	dropboxin perustaminen
2.10.2013	Projektin aloitus	kutsut sisäiseen					
10.10.2013	1. sisäinen katselmointi	projektiesittely toimeksiantajalle		alustava graafinen suunnitelma		sovitut kuvat dropboxiin	kuvien esikäsittely & esittely
18.10.2013	1. toimeksiantajan katselmointi	uusi katselmointi jo 2 vk:n kuluttua	esite 2-puoliseksi	enemmän värejä sivuille	tekstien laatiminen yhdessä Firman	kuvausten aikataulutus ja toteutus	
31.10.2013	2. sisäinen katselmointi						

GANTT-kaavio

Wikipedia: fi.wikipedia.org/wiki/Gantt_kaa_vio

Gantt-kaavio on erityisesti [projektinhallinnassa](#) suosittu janakaavio, joka esittää projektin ja sen työvaiheiden edistymisen suhteessa aikaan. Kaavion kehitti amerikkalainen insinööri ja keksijä [Henry Gantt](#) jo 1800-luvulla, ja se on nimetty hänen mukaansa.

- Gantt-kaaviossa ylimmäksi vaakatasoon sijoitetaan aikajana.
- Työvaiheet sijoitetaan allekkain kaavion vasempaan laitaan.
- Kutakin työvaihetta kuvaava jana sijoitetaan työtehtävän riville aikajanan siihen kohtaan, jolloin työ on määrä aloittaa.
- Janan suuruus kuvaa vaiheen vaatimaa työmäärää aikajanan aikayksiköissä mitattuna.
- Jana päättyy aikajanalla kohtaan, jolloin työvaiheen on määrä olla valmis. Kaavioon sijoitettujen janojen avulla on helppo hahmottaa työvaiheiden toteutusjärjestys: jokin vaihe saattaa kestää koko projektille varatun ajan, toista taas ei voida aloittaa ennen kuin jokin toinen työvaihe on valmis.
- Janojen värityksellä voidaan seurata työvaiheen etenemistä.
- Kaaviossa on yleensä jonkinlainen kursori kyseisen päivän kohdalla, ja tähän vertaamalla nähdään helposti onko työvaihe aikataulussa, vai kenties siitä jäljessä.

+ Juridiikkaa

Tarjous

Finlex laki varallisuus oikeudellisista oikeustoimista:

- Tarjous sopimuksen tekemisestä ja sellaiseen tarjoukseen annettu vastaus sitovat tarjouksen tekijää ja vastauksen antajaa sen mukaan, kuin jäljempänä tässä luvussa säädetään.
- Jos tarjouksen tekijä on pannut vastauksen antamista varten määräajan, on hänen katsottava määränneen, että vastauksen tulee siinä ajassa saapua hänelle.
- Suullisesti tehtyyn tarjoukseen on, jos se hyväksytään, heti annettava vastaus, ellei ole varattu aikaa sen antamiseen; jos vastausta ei heti anneta, katsotaan tarjous hylätyksi.
- Hyväksyvä vastaus, joka on liian myöhään saapunut tarjouksen tekijälle, katsottakoon uudeksi, vastauksen antajan tekemäksi tarjoukseksi.
- Jos tarjous hylätään, olkoon se rauennut, vaikka aika, jonka se muuten olisi ollut voimassa, ei ole mennyt umpeen.
- Vastaus, jossa tarjous sanotaan hyväksytyksi, mutta joka siihen tehdyn lisäyksen, rajoituksen tai ehdon johdosta ei vastaa tarjousta, katsottakoon kielteväksi vastaukseksi, johon liittyy uusi tarjous.
- Tarjous tai vastaus, joka peruutetaan, ei ole sitova, jos peruutus saapuu sille, jolle tarjous on tehty tai vastaus annettu, ennen kuin hän on ottanut selon tarjouksesta tai vastauksesta tahi samaan aikaan, kuin tämä tapahtuu.
- Jos se, joka on tehnyt tarjouksen, on ilmoittanut, ettei hän vaadi siihen nimenomaista vastausta, tai jos asianhaarat osoittavat, ettei hän sitä odota, olkoon tarjouksen saaja kuitenkin velvollinen kysyttäessä ilmoittamaan, hyväksyykö hän tarjouksen; jos hän ei sitä ilmoita, katsotaan tarjous rauenneeksi.

+ Juridiikkaa

Sopimus

Kilpailu- ja kuluttajaviraston ohje

Sopimusehdot pitää lukea aina - myös pikkupräntit

Sopimusehtoihin pitää tutustua ja ehdot on luettava huolellisesti ennen sopimuksen tekemistä. Sopimuksen keskeisin sisältö pitää olla ehdoissa selkeästi mm.:

- myyjän toimitusvelvollisuuden sisältö; mihin myyjä sitoutuu
- sopimuksen kesto; määräaikainen, toistaiseksi voimassa oleva vai kerta-sopimus
- toimitusaika ja maksuehdot; mihin ostaja sitoutuu
- sopimusrikkomusten seuraamukset
- sopimusehtojen muuttaminen
- sopimuksen irtisanominen ja purkaminen
- Jos kuluttaja ei lue allekirjoittamaansa sopimuspaperia ja sen ehtoja, eteen voi tulla ikäviä yllätyksiä. Silloin ei voi vedota tietämättömyyteensä.
- Sopimusehdot eivät sido, jos kuluttajalla ei ole ollut aitoa mahdollisuutta tutustua niihin. Ei siis riitä, että kaupanteon yhteydessä vain viitataan sopimusehtoihin.
- Kuluttajan on myös saatava selkeät tiedot tärkeistä, ostopäätökseen vaikuttavista ehdoista jo tuotteen tai palvelun markkinoinnissa. Tällainen on esimerkiksi tuotteen hinta.

+ Juridiikkaa

Sopimus

Suomen asianajoliiton ohje

Pelkistään voidaan sanoa, että sopimuksen tulisi aina sisältää vähintään seuraavat asiat:

1. Sopijapuolet sekä yhteystiedot
2. Sopimuksen tarkoitus. Tarkoituksen merkitys korostuu yleensä sitä enemmän mitä hankalammista sopimusehdoista on kyse, koska tällöin osapuolten tarkoituksesta voidaan saada johtoa siihen, mitä osapuolet ovat tarkoittaneet, jos tietyn sopimusehdon laadinnassa on epäonnistuttu.
3. Sopimuksen soveltamisala, jossa määritellään mitä asioita sopimus koskee ja rajataan mahdollisesti sopimuksen ulkopuolelle jäävät asiat ja alueet
4. Varsinaiset sopimusehdot eli osapuolten oikeuksien ja velvollisuuksien määrittely.
5. Sopimuksen voimassaoloa ja sopimuksen päättymistä koskevat ehdot.
6. Riidanratkaisua koskevat ehdot. Mikäli halutaan sopia, että riidat ratkaistaan esimerkiksi välimiesmenettelyssä, on siitä sovittava erikseen. Lisäksi, mikäli sopijakumppani on ulkomainen, on syytä myös sopia siitä, minkä maan lakia sopimukseen sovelletaan.
7. Päiväys ja allekirjoitukset.

Lisälukemista projektinhallinnasta sekä lähdemateriaali

Chatfield, Carl S. & Johnson, Timothy D.: Microsoft Project 2000 Trainer. Oy Edita Ab. Helsinki 2000.

Berkun, Scott: Projektinhallinnan taito. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä 2006.

Kettunen, Sami: Onnistu projektissa. WS Bookwell Oy. Juva 2009.

Ruuska, Kai: Pidä projekti hallinnassa. Gummerus Kirjapaino Oy. 2007.

<http://fi.wikipedia.org/wiki/projektinhallinta>

http://fi.wikipedia.org/wiki/Ganttin_kaavio

www.finlex.fi

www.asianajoliitto.fi

www.kuluttajavirasto.fi